

Muutosjohtaminen keskijohdossa - Muutosjohtamisen opas Yritys Y:lle

Roope Hauhio

Tekijä(t) Roope Hauhio	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Muutosjohtaminen keskijohdossa - Muutosjohtamisen opas Yritys Y:lle	Sivu- ja lii- tesivumäärä 31 + 20
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Change management in middle management – Change management guide for Y Ltd.	
<p>Produktin tavoitteena oli luoda yrityksen keskijohdon käyttöön muutosjohtamisen opas, joka vastaa heidän tarpeitaan. Toimeksiantajan mukaan muutosjohtamisen osaaminen perustui vain aiemmin yrityksen tarjoamaan koulutukseen, jonka seurauksena toimeksiantajan tarve produktille oli suuri. Muutosjohtamista on käsitelty työssä erityisesti työntekijän näkökulman kautta. Työntekijän näkökulma valittiin lähestymistavaksi, koska sen avulla muutos voidaan johtaa läpi onnistuneesti. Näkökulman avulla voidaan myös ymmärtää työntekijän tarpeet ja löytää uusia mahdollisuuksia purkaa muutosvastarintaa.</p> <p>Työn alussa käsitellään muutosjohtamisen teoriaa, joka koostuu muutoksesta ilmiönä, työntekijän näkökulmasta muutostilanteesta sekä muutosvastarinnasta. Työntekijää muutoksesta halutaan erityisesti tarkastella sen pohjalta, kuinka heitä valmennetaan muutokseen, miten saadaan henkilöstö osallistumaan muutoksen toteuttamiseen ja miltä heistä muutoksessa tuntuu. Teoreettisen osion jälkeen käsitellään produktin suunnittelua ja toteutusta. Tekoprosessi on jaettu vaiheiksi, joita seuraamalla valmis produkti syntyi.</p> <p>Opinnäytetyön toteutus tapahtui vuoden 2015 ensimmäisen puoliskon aikana. Tekijä haastatteli toimeksiantoyrityksessä henkilöitä, joille produkti on suunnattu. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää kohdeyleisön nykyinen muutosjohtamisen osaaminen ja kartoittaa heikkouksia, joita oppaan avulla voidaan vahventaa. Toimeksiantajalle lähetettiin myös alustava versio oppaasta, jonka ansiosta oppaaseen voitiin lisätä tarvittavat muutokset. Lopullinen produkti valmistui teoretiedon, haastatteluiden sekä toimeksiantajan palautteen perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena koottu muutosjohtamisen opas on luotu kohdeyrityksen keskijohdon tueksi muutosjohtamisen eri tilanteissa. Oppaaseen on lisätty toimeksiantajan toivomusten mukaisesti hieman lisää tietoa muutoksessa onnistumisten esille nostamisesta ja oppaasta on tehty myös helposti lähestyttävä. Työn lopussa arvioidaan produktin sekä opinnäytetyöprosessin onnistumista. Työn arvioitavia osa-alueita ovat esimerkiksi teoreettiset valinnat sekä haastattelujen luotettavuus.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, muutos, muutosvastarinta, opas	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutos	3
2.1	Muutospaineet	3
2.2	Muutokseen varautuminen	4
2.3	Muutoksen johtaminen	5
2.4	Muutoksen tasot.....	6
2.5	Henkilöstön osallistaminen.....	11
2.6	Muutokseen valmentaminen	12
2.7	Muutos työntekijän näkökulmasta	12
2.8	Muutosvastarinta.....	15
3	Produktin toteutus	20
3.1	Muutosjohtamisen taso organisaatiossa produktin tekohetkellä	20
3.2	Muutosjohtamisen oppaan laatimisen kuvaus	21
4	Pohdinta.....	27
4.1	Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys.....	27
4.2	Oman oppimisen arviointi.....	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Teoreettinen viitekehys	32
	Liite 2. Haastattelurunko.....	33
	Liite 3. Muutosjohtamisen opas	34

1 Johdanto

Muutosjohtaminen on johtamisen alakäsite, joka käsittelee sitä, kuinka esimies johtaa muutosta. Muutokset ovat yritystoiminnan kannalta tärkeimpiä tapahtumia, mikäli yritys haluaa selvittää jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Muutosten määrä ja intensiivisyys lisääntyvät jatkuvasti. Muutosjohtamisen ammattimainen hallinta on ehdottomasti yksi tärkeimmistä ja ajankohtaisimmista johtamistaidoista.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Yritys Y:n toimistopäälliköiden käyttöön muutosjohtamisen opas, jonka tarkoituksena on tukea toimistopäälliköiden nykyistä muutosjohtamisen osaamista, sekä olla apuna arjen muutosjohtamisen tilanteissa. Oppaasta pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti lähestyttävä, sekä käytännönläheinen. Muutosjohtamisen oppaan tekemisen tueksi tekijä päätti haastatella yrityksen toimistopäälliköitä. Teema-haastatteluja hyväksikäyttäen saatiin opas vastaamaan toimistopäälliköiden tarpeita parhaiten.

Työn teoriaosuudessa käsitellään muutosta ensin ilmiönä. Muutokset voivat olla sisäisiä tai ulkoisia muutoksia, ja muutoksen tunnistamisesta kerrotaan lisää. Muutokseen varautuminen ja ennakkointi käsitellään, ja painotetaan kaikkia eri tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen kuinka muutos vastaanotetaan työntekijöiden keskuudessa. Muutoksen johtamista käsitellään muutosprojektin näkökulmasta. Muutosjohtamisen prosessi menee yleensä nelivaiheisen kaavan mukaan, johon kuuluu: valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja vakiinnuttamisvaihe. Seuraavaksi eritellään eri muutoksen tasot, sillä esimiehen on hyvä ymmärtää, kuinka suuri tuleva tai aloitettava muutos tulee olemaan, jotta hän voi valmistautua siihen.

Muutosta on lähestytty teoreettisesti myös työntekijäläheisestä näkökulmasta. Työssä kerrotaan, mitä työntekijä tarvitsee muutostilanteessa ja miten työntekijä tätä kautta saadaan osallistumaan muutoksen kulkuun. Muutoksesta läpi selviämiseksi työntekijä tarvitsee rehellistä viestintää, työn arvostusta ja vastuuta. Työntekijää on valmennettava muutosta varten, joka onnistuu esimerkiksi motivoinnin avulla. Käsittelyyn nousee myös työntekijän muutoskaari, jonka jokainen työntekijä käy läpi muutoksessa.

Työntekijän näkökulmaan vahvasti liittyy myös muutosvastarinta. Muutosvastarintaa tarkastellaan laajasti teoriassa, ja sitä voidaan jopa pitää omana kokonaisuutenaan. Muutosvastarinnan syyt eritellään ja lukijalle annetaan tietoa siitä, kuinka käsitellä mitäkin muu-

tosvastarinnan syytä. Muutosvastarinta voi esiintyä työpaikalla eri tavoin, ja ottaa myös usean eri muodon työyhteisön sisällä. Tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrys siitä, missä muodoissa muutosvastarintaa esiintyy. Teoreettisen osuuden lopettaa lyhyt yhteenveto siitä, kuinka muutosvastarintaa voi pyrkiä estämään tai heikentämään.

Työn teoreettinen viitekehys (Liite 1) muodostuu eri kokonaisuuksista. Kokonaisuudet voidaan jaotella siihen että tiedetään, mitä tapahtuu ennen muutosta sekä muutoksessa, kuinka työntekijä kokee muutoksen ja muutosvastarinta. Kokonaisuudet jaetaan vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka parantavat käsitystä siitä, mitä aihealue pitää sisällään. Kokonaisuudet voidaan nähdä myös jatkumona, sillä käsitelty muutosjohtamisen aihealueet tulevat toisilleen relevanteiksi muutoksen edetessä. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on käsitellä muutosjohtamista kokonaisuutena, samalla painottuen niihin aiheisiin, joista toimeksiantoyrityksen keskijohdolla on eniten varaa kehittyä.

Muutosjohtamista on lähdetty opinnäytetyössä käsittelemään ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta. Muutosjohtamisen kokonaisuus on erittäin laaja, sillä muutosta voidaan johtaa monella eri organisaation tasolla. Mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään, sitä enemmän muutoksen johtamisen painopiste keskittyy suunnitteluun ja valmisteluun. Vastaavasti alemmilla johdon tasoilla työskennellään läheisesti työntekijöiden kanssa. Toimeksiantajan puolelta ehdotetun aiherajauksen takia opinnäytetyön produkti tehtiin vastaamaan juuri yrityksen toimistopäälliköiden tarpeita. Yrityksen toimistopäälliköt ovat päivittäin tekemisissä työntekijöiden kanssa, joka oli yksi syy siihen, miksi työssä on käsitelty muutosta myös heidän näkökulmastaan.

Tekijä oli aikaisin tiedustelemassa mahdollisia opinnäytetyön aiheita, ja tekijä sai toimeksiantannon jo vuonna 2014. Produkti toteutettiin vuoden 2015 ensimmäisellä puoliskolla, tekijän ollessa aikataulullisesti käytössä produktin tekemistä varten. Opinnäytetyön tekeminen alkoi teoriaan tutustumalla, jossa tekijä aiheeseen perehtymisen lisäksi hahmotteli samalla työn teoreettisen viitekehysten reunoja.

Toimistopäälliköiden aikaisempi muutosjohtamisen osaaminen on jossain tapauksissa täysin riippuvainen yrityksen tarjoamasta koulutuksesta. Osaamisen taso voi vaihdella suuresti yksilötasolla, joka on yksi syy siihen, miksi muutosjohtamisen opas on yritykselle tarpeellinen. Oppaassa ei lähdetty lähtökohtaisesti parantamaan jo olevia muutosjohtamisen materiaaleja, vaan tarkoituksena on lähestyä uusia näkökulmia, joissa toimistopäälliköillä on eniten varaa kasvaa johtajina.

2 Muutos

Ihmiset eivät usein pidä muutoksesta, eivätkä halua olla osana sitä, elleivät he usko muutosta tarpeelliseksi. Karkeasti jaettuna on kaksi tapaa vakuuttaa ihmiset muutokseen. Tapa on valittava aina erikseen riippuen siitä, minkälainen tilanne on kyseessä ja kuinka muutos on suunniteltu johtaa. (Jeston & Johan 2008, 284.)

Ensimmäisessä tavassa kyse on kriisistä, jonka yritys on kohdannut. Työntekijöille on tehtävä selväksi se, että muutos on pakko toteuttaa. Kriisin laajuus ja vakavuus tulee kommunikoida tehokkaasti yrityksen sisällä tarjoamalla samanaikaisesti ratkaisua ja uutta strategiaa, joiden avulla kriisistä selvitään. (Jeston & Johan 2008, 285.)

Toinen tapa vakuuttaa ihmiset muutoksesta vaatii hyvät johtamistaidot sekä paljon esimiehen ja työntekijöiden välistä kommunikointia. Yleensä tällaisessa tapauksessa yrityksessä on jokin ongelma. Ongelman merkitys yrityksen toiminnalle, sekä syy siihen miksi on tärkeää muuttua, tulee kommunikoida työntekijöille. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli on tärkeä ja hänen tulee tarjota alaisilleen jatkuvasti oikeaa suuntaa muutoksen läpiviemiseksi, näyttämällä samalla itse mallia oikeasta toimintatavasta. (Jeston & Johan 2008, 285.)

2.1 Muutospaineet

Muutospaineet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin muutospaineisiin, jotka pakottavat yrityksiä jatkuvasti muuttumaan ja mukautumaan. Yksi yleisimmistä sisäisistä muutospaineista on organisaation jatkuva tarve kehittyä ja parantaa omaa suorituskyykyään kilpailuun yrityksiinsä verrattuna. Yrityksen on muututtava ja pyrittävä parempiin tuloksiin, mikäli se epäonnistuu tavoitteisiinsa pääsyssä jollain yritystoiminnan osa-alueella. (Kilpiä & Kvist 2006, 14.)

Kilpiän ja Kvistin (2006, 14) mukaan työntekijöiden suhtautuminen työhön, palkitsemiseen, urakehitykseen ja vapaa-aikaan ovat kokemassa suuren muutoksen. Ideaaliset muutokset aiheuttavat yritykselle sisäisiä muutospaineita mukautua työntekijöiden tarpeisiin. Yrityksen onnistuessa vastaamaan muutoshasteeseen, työntekijöiden työtyytyväisyys nousee ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee (Juppo 2011, 41).

Organisaation sisäinen muutos voidaan nähdä proaktiivisena muutoksena, jonka seurauksena muutos saa alkunsa organisaation sisältä lähtevästä kehityksestä. Proaktiivisessa

muutoksessa olennaista on innovatiivisuus, mikä voi johtaa juurensa uudesta koulutuksesta saadusta tiedosta. Yleistä proaktiiviselle muutokselle ovat ennakoivat päätökset, kommunikointi ja ryhmässä tekeminen. (Juppo 2011, 41.)

Teknologian kehitys ja sen hyödyntäminen yritysmaailmassa on liikkumassa eteenpäin kiihtyvällä vauhdilla. Jatkuvien uusien tietoteknisten mahdollisuuksien kehittyminen luo uusia ulkoisia muutospaineita. Bio-, laser- ja nanoteknologia kehittyvät kiihtyvällä tahdilla, samalla muuttaen palveluiden sekä tuotteiden rakennetta mukanaan. (Kilpiä & Kvist 2006, 13.)

Yrityksen ulkopuolelta tulevat muutospainheet voidaan kokea reaktiivisina. Reaktiivisessa muutoksessa on tarkoituksena tunnistaa ja tehdä tarvittavia toimia ulkoisen uhkan taltuttamiseksi. Reaktiivisessa muutoksessa on piirteenomaista tehdä päätöksiä uhkia kohdattaessa, käyttää suoria ratkaisumalleja sekä hallita muutosta ulkopuolelta. (Juppo 2011, 41.)

2.2 Muutokseen varautuminen

Työpaikan historia vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka muutos otetaan vastaan. Työntekijöiden saavutetut edut, tottumukset ja pitkät työsuhteet vaikuttavat kielteisesti työntekijän suhtautumiseen muutoksessa. Työpaikassa, jossa muutoksia tulee jatkuvasti, ei enää synny yhtä suuria tunteita ja laajaa vastarintaa muutoksia kohtaan, vaan ne koetaan osana arkea. Muutoksen aiempi epäonnistuminen lisää työntekijöiden epävarmuutta ja aiheuttaa kielteisempää asennetta muutosta kohtaan. Mentaliteetti toimii myös toisin päin; jos aikaisemmat muutokset ovat onnistuneet mallikkaasti, työntekijöiden asennoituminen muutokseen on positiivisempaa ja osallistuminen todennäköisempää. (Järvinen 2014, 106-107.)

Moisio (2010, 62) jakaa muutokset kahteen eri luokkaan: muutoksen vaikuttajiin ja kohteisiin. Muutoksen kohteena on tärkeää pyrkiä ennakoimaan niitä tulevaisuuden muutoksia, jotka ovat lähtöisin ulkoisista tai oman vaikutuspiirin ulkopuolisista syistä. Muutoksen ennakointi on esimiehelle tärkeä taito, sillä jo pientenkin muutosten ennakointi auttaa muuttamaan asenteita muutoksen kannalta suotuisampaan suuntaan. (Moisio 2010, 62-64.)

Muutostilanteessa esimiehen rooli on erityisen korostunut. Esimiehen on tärkeää pidättäytyä osallistumasta liikaa työntekijöiden työtehtäviin, sillä se saattaa johtaa näkökulman kapenemiseen uusien ulkoisten muutostekijöiden havaitsemisessa. Tärkeää on seurata

aktiivisesti koko organisaation tapahtumia, sekä olla mahdollisimman paljon mukana keskustelemassa yrityksen asioista. (Moisio 2010, 64.)

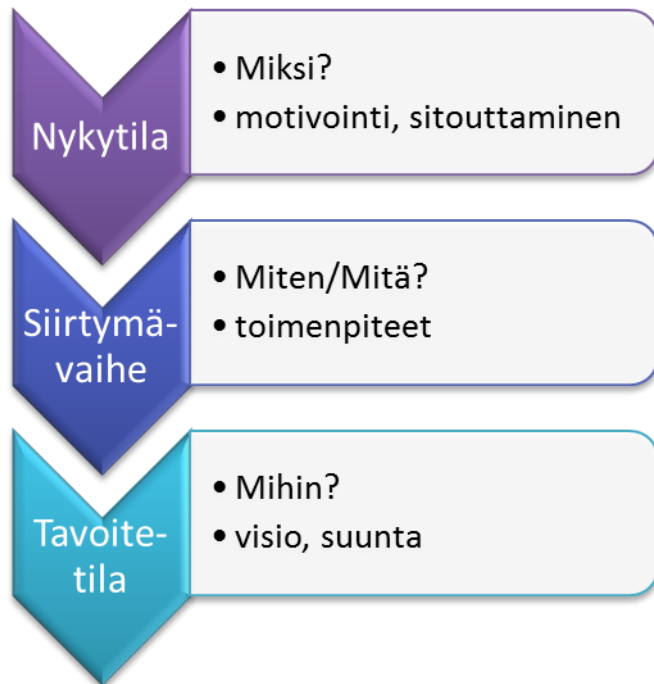
2.3 Muutoksen johtaminen

Normaaliin projektin johtamiseen verrattuna muutosjohtamisessa on eri näkökulma johtamiseen. Projektijohtamisessa keskitytään lähinnä teknisiin osa-alueisiin, kun taas muutosjohtamisessa pääpaino on siinä, kuinka työntekijät henkisesti kokevat muutoksen ja kuinka heidät saadaan vietyä muutoksen läpi. Hyvälle esimiehelle on ominaista myös hyödyntää omia johtamis- ja ihmissuhdetaitojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Green 2007, 159.)

Muutoksen johtamisessa edetään tietyn nelivaiheisen kaavan mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus valmistella muutosta. Valmisteluvaiheessa määritellään mitä on tarkoitus muuttaa, ja hahmottaa kokonaisvaltaisesti miten muutos tulee vaikuttamaan. Kolmen kysymyksen avulla voidaan luoda muutokselle perusta. Kysymysten tarkoituksena on täsmentää tämänhetkinen tilanne ja mahdolliset muutostarpeet, suunnitella siirtymävaihe ja keinot sekä määrittää tavoiteltava lopputilanne (kuvio 1.). (Aarnikoivu 2008, 164.)

Suunnitteluvaiheessa käydään läpi sitä, miten muutos on tarkoitus toteuttaa ja tehdään selkeä suunnitelma keinoista, joilla muutos aiotaan viedä läpi. Tässä muutoksen vaiheessa henkilöstön osallistaminen muutokseen on tärkeää, sillä sen avulla henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää turvata muutoksen kontrolloitu ja ripeä käynnistyminen. Voidaan olettaa, että jossain muutoksen vaiheessa tulee ongelmia. Tämän takia muutoksen alussa on hyvä toimia nopeasti, jotta itse muutoksen toteuttamiseen käytettävää aikaa on enemmän käytössä. (Aarnikoivu 2008, 165.)

Toteutusvaihe alkaa, kun esimies käynnistää muutoksen. Tässä vaiheessa hyödynnetään tehokkaasti aikaisemmin tehtyjä suunnitelmia ja suoritetaan muutostoimenpiteet, jotta muutos toteutuu. Muutoksen viimeinen vaihe, jota voidaan kutsua vakiinnuttamisvaiheeksi, saavutetaan vasta muutoshankkeen hyötyjen ollessa implementoituna arkipäiväiseen työhön. (Aarnikoivu 2008, 165.)



Kuvio 1. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165.)

2.4 Muutoksen tasot

Kilpiä ja Kvist (2006, 25) toteavat, että muutokset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, tason määräytyessä muutoksen koon ja merkittävyyden mukaan. Muutosta lähestyessä on hyvä ymmärtää kuinka suuri tuleva tai aloitettava muutos tulee olemaan. Ymmärrys siitä, minkä tason muutos on kyseessä, auttaa esimiestä valmistautumaan. Jokaisessa eri muutoksen tasossa toimintatapa on erilainen, minkä takia muutosta on käsiteltävä aina tapauskohtaisesti. (Green 2007, 21.)

Pienimmän tason muutos eli parannus on jonkin asian kehittämistä ilman, että suurempia muutoksia organisaation sisällä tarvitaan sen toteuttamiseksi (taulukko 1.). Parannus on projekti, jonka tarkoituksena on poistaa ongelma tai hyödyntää jotakin kehitysmahdollisuutta. Parannusprojekteista kehittyy jatkuvan parantumisen ketjureaktio. Projektien läpiviemisen taito on erittäin tärkeää kun kyseessä on parannus. Yksittäisen parannuksen kohteena on usein yksittäinen prosessin osa, jossa muutetaan jotakin toimintatapaa. Parannuksen tuottama muutos ei vaikuta millään tavalla yrityksen strategiaan, ja muutosta koskeva vastarinta vältetään yleensä viestimällä asiasta riittävästi. (Kilpiä & Kvist 2006, 28-29.)

Parannuksen kohteena on yleensä asia, joka tunnetaan entuudestaan ja sen tavoitteena on nykyisen toiminnan kehittäminen, ei uuden luominen. Parannuksilla organisaatio pys-

tyy vastaamaan pieniin yrityksen ympäristön muutoksiin ja tarpeisiin. Parannusten ketju-reaktion ansiosta muutuskivut pysyvät alhaisena, sekä riskien ja epävarmuuden määrä on huomattavasti pienempi toisiin muutoksen lajeihin verrattuna. (Kilpiä & Kvist 2006, 26-27.)

Parannuksia tehdessä aika ei ole kriittinen kriteeri, mutta silti niiden läpivieminen voi olla haasteellista. Uusia muutoksia tulee jatkuvasti, ja parannuksia tehdessä on tärkeää koet-
taa pitää ne pinnalla, eikä antaa niiden valua arjen rutiinien alle. Muutosten hiipumisen seurauksena joudutaan mahdollisesti tilanteeseen, jossa syntyy tarve suuremmalle muu-
tokselle. Esimiehelle paras tapa pitää yllä jatkuvaa parantamista on jakaa tietoa siitä, mik-
si parannus on tehtävä ja miksi siihen on sitouduttava, sekä asettaa tavoitteita yhdessä
alaisten kanssa. (Kilpiä & Kvist 2006, 27-28.)

Jatkuva parantaminen toimii silloin, kun esimiehet antavat tarvittavat resurssit ja tuen pa-
rannusten tekemiseen sekä pyrkivät saamaan ihmiset tekemään parhaansa. Kilpiä ja
Kvist (2006, 28) toteavat, että ihmiset pystyvät aina parempaan ja kykenevät parempiin
suorituksiin, mikäli he saavat perusteluja, resursseja, tukea ja tarvittaessa myös lisää
osaamista. Edellä mainitut ovatkin perusolettamuksia jatkuvalla parantamiselle, ja sen
yksi tärkeimmistä tukitoimista on osaamisen kehittäminen. Kannattavaa on opetella ja
opettaa hyödyntämään käytössä olevia työkaluja, joita voidaan käyttää ongelmien syiden
analysointiin. Laatua mittaavat työkalut voidaan myös implementoida ratkaisujen tunnis-
tamiseen ja toteuttamiseen. (Kilpiä & Kvist 2006, 28.)

Jatkuvan parantamisen periaatteen tulee olla sisällytettynä suoritusjohtamisen keskuste-
luissa. Valmentavan esimiehen ei kuulu tyytyä aikaisempaa huonompaan suoritukseen
ilman perusteltua syytä. Jatkuvan parantamisen tavoite tulee nostaa esille tavoitekeskus-
teluissa, kun samalla sovitaan kaikille työntekijöille henkilökohtaiset tavoitteet. Parannuk-
set voivat toimia myös hyvinä lähtökohtina erinomaisten suoritusten esille nostamisessa,
jolloin huomioidaan vain eniten omaa suoritustaan parantaneet henkilöt. (Kilpiä & Kvist
2006, 28.)

Keskisuurella muutoksella eli uudistuksella on tapa mukautua liiketoimintaympäristössä
tapahtuviin muutoksiin (taulukko 1.), ja sen tarkoitus on korvata nykyiset toimintamallit
uudistetuilla toimintamalleilla. Uudistuksessa tiedetään alku- ja lopputila, ja sitä tehdessä
on tärkeää määritellä haluttu tavoitetila, johon uudistuksen myötä päästään. (Pekkala
2007, 7.)

Uudistus suoritetaan projektina, ja se voidaan aikatauluttaa sekä budjetoida. Uudistuksen aikana on tarkkailtava sitä, mitkä uudistuksen elementit ovat tavoitellun lopputuloksen mukaisia ja mitkä eivät täytä tarkoitustaan. Analysointi muutoksen aikana auttaa viemään projektin läpi onnistuneesti, samalla muokaten sitä tahdottuun suuntaan ja antamalla suuntaa sille, kuinka kauan sen toteutus vie aikaa. Esimiehen on tehtävä päätöksiä siitä, miten uudistusta on vietävä eteenpäin karsimalla, säilyttämällä tai lisäämällä osia siihen. (Kilpiä & Kvist 2006, 30.)

Uudistuksen syyt ja eroavaisuudet aikaisempaan toimintatapaan on tärkeää viestiä henkilöstölle, ettei muutosvastarinta sekä yleinen epätietoisuus pääse sabotoimaan muutoksen kulkua. Esimiehen näkökulmasta uudistusta toteutettaessa on tärkeää keskittyä kahteen asiaan: nykyisen toiminnan jatkumiseen tehokkaana ja uudistuksen käyttöönoton ohjaamiseen. (Pekkala 2007, 7.)

Muodonmuutos on toteutuksensa kannalta vaikein ja se muuttaa yrityksen toimintaa kaikkein eniten (taulukko 1.). Muodonmuutoksen aikaansaaminen vaatii, että ajattelu- ja käytäytymistavat sekä koko yrityskulttuuri on rakennettava uudella tavalla. Jokaisen henkilön on irrottauduttava vanhoista ja tutuista käytännöistä irti, samalla oppien sisäistämään uudet toimintatavat. (Kilpiä & Kvist 2006, 31.)

Parannuksesta ja uudistuksesta poiketen muodonmuutoksen kulkua ei suunnitella ja ohjata tarkkaan. Muodonmuutoksen läpiviemisessä tarvitaan päämäärä ja suunnitelma sille, kuinka päämäärä halutaan saavuttaa. Muutoksen matkaa alkumetreiltä päämäärään saakka ei voida kuitenkaan täysin hallita, vaan matkan aikana on tehtävä muutoksia tarpeen vaatiessa. (Kilpiä & Kvist 2006, 32.)

Yrityksen suunta kohti muodonmuutosta on usein raskas, ja yrityksen johdolle on erittäin tärkeää huomata, että yritys ja liiketoiminta eivät voi hyvin. Usein yrityksen menestyksen heikkeneminen johtaa siihen, että yrityksen sisällä pyritään vähentämään kustannuksia. Kustannusten karsinnan myötä henkilöstön työmotivaatio vähenee, samalla heikentäen asiakaspalvelua. Asiakkaat huomaavat heikkenevän työmotivaation, jonka johdosta myynti vähenee ja asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta tuloksen huononnettua. Tässä kohdassa yrityksen johdon on syytä huomata merkit ja päästää irti jo aikaisemmin opituista toimintatavoista, ja pyrkiä tekemään muodonmuutos yrityksen sisällä. Lisäkoulutus ei riitä muutoksen tullessa eteen, vaan on huomattava se, että suurempi muutos on tarpeen. (Kilpiä & Kvist 2006, 33.)

Muodonmuutoksen aikana eteen tulee useita haasteita, eikä sen toteuttamisen suuruutta tai muutoksen valmistumisen vauhtia voida ennustaa tarkoin. Muutos etenee käytännössä kohti tuntematonta, sillä lopputulosta ei voi tarkkaan ennakoida. Tämä voi johtaa siihen, että osa ihmisistä kokee tilanteen ahdistavaksi, samalla huonontaan omaa työpanostaan. (Kilpiä & Kvist 2006, 34.)

Tavoite ja toimintatavat selviävät vasta siinä vaiheessa, kun muutos on jo laitettu liikkeelle. Tämä tekee muodonmuutoksesta avoimen projektin, jota ei ole tarkoitus yrittää suunnitella samalla tavalla kuin vakaata projektia, sillä etenemistä ei voi täysin kontrolloida. Eri signaalien seuraaminen ja niihin reagoiminen on tärkeää. Signaalien seuraamisen ansios- ta voidaan pyrkiä ohjaamaan muutosta haluttuun suuntaan. Alkuperäisestä suunnitelmas- ta on hyvä poiketa signaalien näyttämään suuntaan, eikä yrittää jatkuvasti suunnata suunnitelman määräämällä tavalla. (Kilpiä & Kvist 2006, 35.)

Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat muodonmuutoksessa yhtä suuressa roolissa. Ihmisil- le on annettava tukea, jonka avulla he voivat kasvaa henkilökohtaisella tasolla. Muutoksen tilasta on keskusteltava avoimesti, samalla tuoden esille sen vahvuuksia ja mahdollisuuk- sia. Työntekijöiden valmennuksen ja ryhmän oppimisen tärkeys korostuvat ja heille on tarjottava koulutusta ryhmänä sekä yksilöinä. Kilpiä ja Kvist (2006, 36) tiivistävät, että muodonmuutos on ytimeltään yhdessä kokeilemalla oppimista. (Kilpiä & Kvist 2006, 36.)

Taulukko 1. Muutosken tasot (Kilpiä & Kvist 2006, 32.)

Muutos- taso	Kivun määrä	Lähtökohta	Loppu- tuloksen selkeys	Vaikutus ajattelu- tapaan	Muutoksen kohde	Toteutustapa
Parannus	1	Parantaa toimintaa projektimaisesti pienin askelin	Selkeä, mitattava lopputulos	Vähäinen tai ei lainkaan	Taidot, tiedot, toiminta-tapa ja suoritustaso parannetaan	Taitojen kehittäminen, viestintä, prosessin parantaminen
Uudistus	2	Poistaa ongelma rakennetta, teknologiaa ja työkäytäntöjä uudistamalla; toteutetaan projektina	Lopputulos suunnitellaan tietyillä kriteereillä	Vähäinen tai ei lainkaan	Strategia, järjestelmä, prosessi, teknologia, uudistetaan	Suunniteltu muutosprosessi, sidottu aikaan, organisoitu
Muodon- muutos	3-4	Säilyä tai saavuttaa huippumenestys uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä	Lopputulos ei alussa selvillä. Lopputulos kirkastuu vähitellen kokeilujen ja korjausten kautta.	Ajatustavan on muututtava, ajatusmallit on vaihdettava	Ajattelutapa, organisaatio-kulttuuri, käyttäytyminen, strategia, rakenne, järjestelmät, prosessit, teknologia sekä työ muutetaan radikaalisti	Muutosprosessia suunnitellaan ja ohjataan niin, että vastaukset löytyvät. Paljon osallistamista ja epävarmuutta. Edetään pala kerrallaan.

Työntekijä tarvitsee muutoksessa sopivan ympäristön, jotta hän voi mukautua ja oppia toimimaan muutoksen aikana ja sen jälkeen. Sopiva työympäristö perustuu kolmen eri peruselementin ympärille, joiden avulla voidaan luoda muutoskokemuksesta työntekijälle mahdollisimman mieluisa sekä onnistumisen kannalta otollisin tila muutokselle. Kolmeen työympäristön peruselementtiin sisältyy: rehellinen viestintä, työn arvostus ja vastuun antaminen. (Jeston & Johan 2008, 290.)

Työntekijälle on tärkeää tuntea pystyvänsä luottamaan johtotehtävissä oleviin henkilöihin sekä työympäristöönsä. Esimiehen on oltava täysin rehellinen, luotettava ja avoin työntekijöilleen, jotta luottamus syntyy ja säilyy. Työntekijälle on tärkeää että hän tietää esimiehen aina antavan rehellisen vastauksen hänen kysymykselleen. (Jeston & Johan 2008, 290.)

Välittäminen perustuu arvostukseen ja myötätuntoon, ja se on kriittinen osa onnistuneen muutoksen työympäristöä. Välittämisen osoittaminen tapahtuu tiedostamalla ja kiittämällä ihmisiä hyvin tehdystä työstä. Yhdessä käytävä keskustelu ja molemminpuolinen luotta-

mus sekä arvostus auttavat työntekijöitä näkemään sen, että esimies aidosti välittää. (Jeston & Johan 2008, 290.)

Työntekijät tarvitsevat riittävästi valtaa omasta kohtalostaan muutoksessa. Tarkoituksena on antaa työntekijöille riittävästi tietoa muutoksesta, jotta he voivat toimia ja tehdä päätöksiä muutoksessa itsenäisesti, samalla kantaen niistä vastuun. Odotukset siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mistä heidän on kannettava vastuu, on tehtävä selväksi kaikille työntekijöille. Työtä ei ole tarkoitus delegoida muille, vaan antaa mahdollisuus nousta esille onnistuneesta suorituksesta ja nostattaa yleishenkeä. Suositeltavaa on jakaa alaisten kanssa esimerkiksi tulosraportti, jonka pohjalta he voivat itse oivaltaa mitä korjattavaa siinä on ja tehdä omatoimisesti aloitteellisia parannuksia ennen kuin ylempi johtoporras antaa virallisia käskyjä. (Jeston & Johan 2008, 290.)

2.5 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstö tulee osallistaa muutoksen ohella työpaikalla tapahtuvaan toimintaan positiivisessa mielessä. Kaikkien työntekijöiden mukaan saaminen on tärkeää sekä muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä että yleisesti muutoksen onnistumisen kannalta. Ryhmähengen merkitys on suuri osa sitä, miten muutos otetaan vastaan työntekijöiden keskuudessa, ja positiivisen hengen luominen on äärimmäisen tärkeää muutostilanteessa. (Luomala 2008, 19.)

Työntekijöiden osallistuessa muutokseen, he nostavat eri asioita esille, jotka ovat heidän mielestään muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä. Esimiehen tulee kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, sillä eri persoonallisuudet kokevat eri asiat tärkeiksi muutoksessa. Tavoitteena on luoda työntekijöiden kanssa sopusuhtainen visio tavoiteltavasta tulevaisuudesta muutoksen jälkeen. Muutosta toteuttaessa on pidettävä huoli siitä, että yhdessä suunniteltu osa toteutuu myös käytännössä. (Green 2007, 169.)

Työntekijät ovat yksilöitä, jonka johdosta on mahdollista, että kaikki henkilöt eivät välttämättä ole halukkaita toimimaan omatoimisesti ja aloitteita tehden. Luonnollista on, että jotkut työntekijät suhtautuvat muutokseen varauksella. Syynä voi olla tunne siitä, ettei tiedä mitä työntekijöiltä odotetaan muutostilanteessa, mikä ehkäisee heitä osallistumasta. (Luomala 2008, 19.)

2.6 Muutokseen valmentaminen

Jokainen muutos on aina omalaatuinen. Muutoksen ulkoinen toteutus voi olla identtinen muiden muutosten kanssa. Se kuinka muutos tulkitaan ja vastaanotetaan työntekijöiden keskuudessa, on kuitenkin aina kiinni yksilöistä. Muutoksessa on tärkeää nähdä työntekijät yksilöinä ja esimiehen on pyrittävä havaitsemaan merkkejä siitä, kuinka alaiset muutokseen suhtautuvat ja reagoivat. Luonnollista on, että esimies on enemmän tekemisissä työntekijöiden kanssa, jotka ottavat muutoksen vastaan positiivisesti. Esimiehen on tärkeää saada myös ne henkilöt, jotka eivät ole omaksuneet muutosta, osallistumaan konkreettiseen tekemiseen, jonka seurauksena sitoutuminen muutokseen tehostuu. (Moisio 2010, 65-66.)

Työntekijä on saatava osallistumaan muutokseen, ja yhtenä konkreettisimpana tekijänä tässä on työntekijöiden motivoiminen. Työntekijät ovat erilaisia ja jokaista on motivoitava hänelle sopivalla tavalla. Joku työntekijä voi motivoitua enemmän rahallisesta kannustuksesta, samalla toisen motivoituessa enemmän tehdyn työn kiitoksesta. Työntekijöitä tulee kuitenkin palkita tasapuolisesti. Suositeltavaa onkin perehtyä kaikkiin työntekijöihin ja tekijöihin, jotka heitä motivoivat. (Green 2007, 168-169.)

Työntekijöiden motivoinnin kannalta on huomattu, että esimerkiksi palkkaa tai työolosuhteita parantamalla ei välttämättä saada luotua parempaa työmotivaatiota. Vaikka edellä mainitut tekijät eivät aina toimikaan motivaation lähteinä, niiden heikentyessä työmotivaatio kuitenkin laskee ja nostaa negatiiviset tuntemukset pintaan. Mahdollisuudet parempiin saavutuksiin, etenemiseen ja vastuuseen ovat lähes poikkeuksetta motivoivia tekijöitä jokaisessa muutoksessa. Palkitsemisen on kuitenkin oltava työntekijän panostuksen mukainen. (Green 2007, 170.)

2.7 Muutos työntekijän näkökulmasta

Työntekijät näkevät muutokset kahdessa eri kategoriassa: itse aikaansaaduissa, toivotuissa muutoksissa ja ulkopuolelta tulevista pakollisista muutoksista. Työntekijöiden itsensä aikaansaamia muutoksia kohtaan asennoituminen on yleensä positiivinen ja muutoksen aikana panostetaan uuden luomiseen. Työntekijöille pakotettu muutos luo kuitenkin lähes poikkeuksetta muutosvastarintaa, jonka takia muutosprosessin alussa kuluu aikaa ja työntekijät pyrkivät puolustamaan ja säilyttämään vanhat tavat. Pakon edessä työntekijän on vaikea nähdä muutos mielekkäänä. (Tammi 2007, 3.)

Työntekijät sopeutuvat muutokseen ajan myötä, mikä karsii ja heikentää muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan heiketessä työntekijän henkilökohtainen oppiminen ja muutokseen sopeutuminen kohti visiota voi alkaa. Työntekijä oppii ja ymmärtää uudet rutiinit ja onnistuu sen myötä saamaan hallinnan tunteen takaisin työhönsä. Jatkuvan muutoksen kierre on hyvä asia yrityksen kannalta, mutta työhyvinvoinnin kannalta on suotavaa pitää tarpeeksi pitkiä taukoja suurien muutosten välillä. (Tammi 2007, 3.)

Työntekijät ottavat muutoksen vastaan eri tavoin. Muutos voi tuottaa työntekijälle suuria murheita ja niiden käsittely vaatii paljon keskustelua ja asioiden läpikäyntiä. Mahdollista on, että työntekijälle muutos on samantekevää, eikä muutos ole hänelle suuri asia. Osasyys siihen, miten työntekijä vastaanottaa muutoksen on yksilön asenne. Ikä vaikuttaa myös siihen, kuinka muutokseen suhtaudutaan. Nuoret ovat usein muutosmyönteisempiä verrattuna työntekijään, joka on tottunut tekemään asiat samalla tavalla vuosikymmeniä. (Moisio 2010, 58-59.)

Omaa hyötyä ei aina ymmärretä muutoksessa. Usein ymmärretään se, jos muutoksesta on selkeää hyötyä, mutta jos hyöty ei ole selvästi ymmärrettävissä työntekijälle, ihmettelee hän syytä muutokseen. Muutoksen syyt tulee kertoa selkeästi ja rehellisesti heti muutoksen alkuvaiheessa, jotta muutosvastarintaa saadaan heikennettyä. (Jeston & Johan 2008, 283.)

Ennen muutoksen aloitusta työntekijällä kokee olonsa mukavaksi. Työntekijä kokee olevansa mukavuusalueellaan ja sopeutuu hyvin työpaikan ongelmiin, vaikka olisivatkin tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen. Vaihtoehtoisesti alussa voidaan tuntea tyytymättömyyden tunteita. Muutosta odottavilla työntekijöillä on yleensä paljon ideoita ja mielipiteitä siitä, mitä tulisi tehdä. Tyytymättömät työntekijät ottavat muutoksen hyvin vastaan ja toimivatkin esimiehen tukipilareina. Aktiivisesti muutosta odottavista työntekijöistä on eroteltava ne, jotka eivät asennoidu liian negatiivisesti, sillä he eivät pysty taivuttelemaan muita mukaan muutokseen. (Kilpiä & Kvist 2006, 128-129.)

Pelko on yleisin ja usein voimakkain muutosvastarinnan aiheuttaja. Pelkoa koetaan yleensä silloin, jos yksilö kokee muutostilanteessa olonsa epävarmaksi ja turvattomaksi. Tilanteen arvaamattomuus tekee muutoksesta vaikeamman sisäistää. Tässä tilanteessa on tärkeää olla rehellinen ja keskustella muutoksesta. (Jeston & Johan 2008, 283.) Vihelä (2008, 42) näkee myös muutosvastarinnan yhtenä yleisimpänä syynä työntekijän pelon tulevaa muutosta kohtaan. Tietämättömyys siitä, kuinka se vaikuttaa hänen tutuiksi ja turvallisiksi todettuihin työrotiineihin herättää työntekijässä pelkoa. Riittävällä tiedottamisella

ja henkilöstön osallistamisella, esimies voi heikentää muutosvastarintaa. Esimiehen on pyrittävä motivoitumaan positiivisesti muutokseen, sillä jos esimies liittyy itse muutosvastarintaan, on hänen todella vaikea sitouttaa työntekijöitä muutokseen. (Vihelä 2008, 42.)

Voimattomuuden tunne johtuu usein siitä, ettei työntekijöille ole annettu mahdollisuutta osallistua muutosta koskevaan päätöksen tekoon. Mahdollisuus vaikuttaa muutokseen helpottaa selvästi tilannetta. (Jeston & Johan 2008, 283.) Arikoski ja Sallinen (2007, 59-61) määrittelevät voimattomuuden tunteen sijasta vihan yhdeksi tunteeksi, joka koetaan muutoksen aikana. Vihavaihe voi kuitenkin jäädä väliin, mikäli työntekijä onnistuu löytämään muutoksesta mielekkyyttä ja uusia mahdollisuuksia. Vihaa voidaan myös vähentää huomattavasti esittämällä työntekijälle riittävästi tosiasioita ja uskoa paremmasta tulevaisuudesta. Jos vihan tunnetta työntekijöissä on havaittavissa, on syytä reagoida kuuntelemalla aktiivisesti ja kaivaa esiin rakentavaa palautetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 59-61.)

Liiallisen vaivan ja tuskan tunne tekee muutoksesta vaikeampaa. Muutos vaatii aina sen, että muutoksen eteen tehdään työtä. Muutoksen saavuttaminen ja muutoksen tuleminen osaksi työntekijän mukavuusaluetta vaatii paljon vaivaa ja muutoskipuja, jolloin työntekijät voivat turhautua. (Jeston & Johan 2008, 283.) Arikoski ja Sallinen (2007, 61-63) nostavat esille liiallisen vaivan tunteiden sijasta läheisen tunteen, surun. Suru juontaa itsensä siitä, että työntekijä tuntee olevansa voimaton estämään muutosta, ja se tapahtuu hänen vastustuksestaan huolimatta. Suruvaiheessa on tärkeää pitää huoli siitä, että he ovat valmiita tulevaan muutokseen. Tähän tarkoitukseen koulutus, kannustus ja valmennus ovat erinomaisia suruvaiheen keinoja esimiehelle. (Arikoski & Sallinen 2007, 61-63.)

Onnistumisen tunne tulee muutoksen loppupuolella, kun huomataan, että muutos on onnistunut ja asiat yrityksen sisällä ovat parantuneet. Huomataan positiivisia asioita, joita muutos on tuonut tullessaan sekä hyväksytään muutos ja siinä onnistuminen. Muutoksesta selviäminen pyyhkii vanhat negatiiviset tuntemukset ja auttaa työntekijää jatkamaan normaalisti työtään. (Moisio 2010, 60-61.)

Esimiehen tulee kyetä havaitsemaan tunnetilojen kaari työntekijässä, sillä niiden läpikäymisen tahti on yksilöllistä. Yhden tunnetilan kokeminen voi vaihdella minuuteista kuukausiksi. Aina työntekijä ei kuitenkaan saavuta viimeistä onnistumisen tunnetilaa, vaan ratkaisu haetaan muutostilanteesta lähtemällä. Tunteina viha ja onnistuminen ovat helpommin havaittavissa, verrattuna heikommin esille tuleviin surun sekä pelon tunteisiin. Esimiehen

tulee kuitenkin pystyä tunnistamaan hiljaisemmat yksilöt ja keskittyä heihin ensimmäiseksi. (Moisio 2010, 61-62.)

2.8 Muutosvastarinta

Ihmiset yleisesti haluavat tuntea olonsa turvallisiksi ja arjen tehtävät tutuiksi. Muutos tuo tullessaan paljon uutta työntekijöille ja työntekijä kokeekin yleensä olonsa turvattomaksi ja uhatuksi muutoksen edessä. Tuttujen rutiinien ja työympäristön muutokset johtavat siihen, että työntekijä kokee muutoksen epämieluiseksi ja haluaa estää sen. (Vihelä 2008, 42-43.)

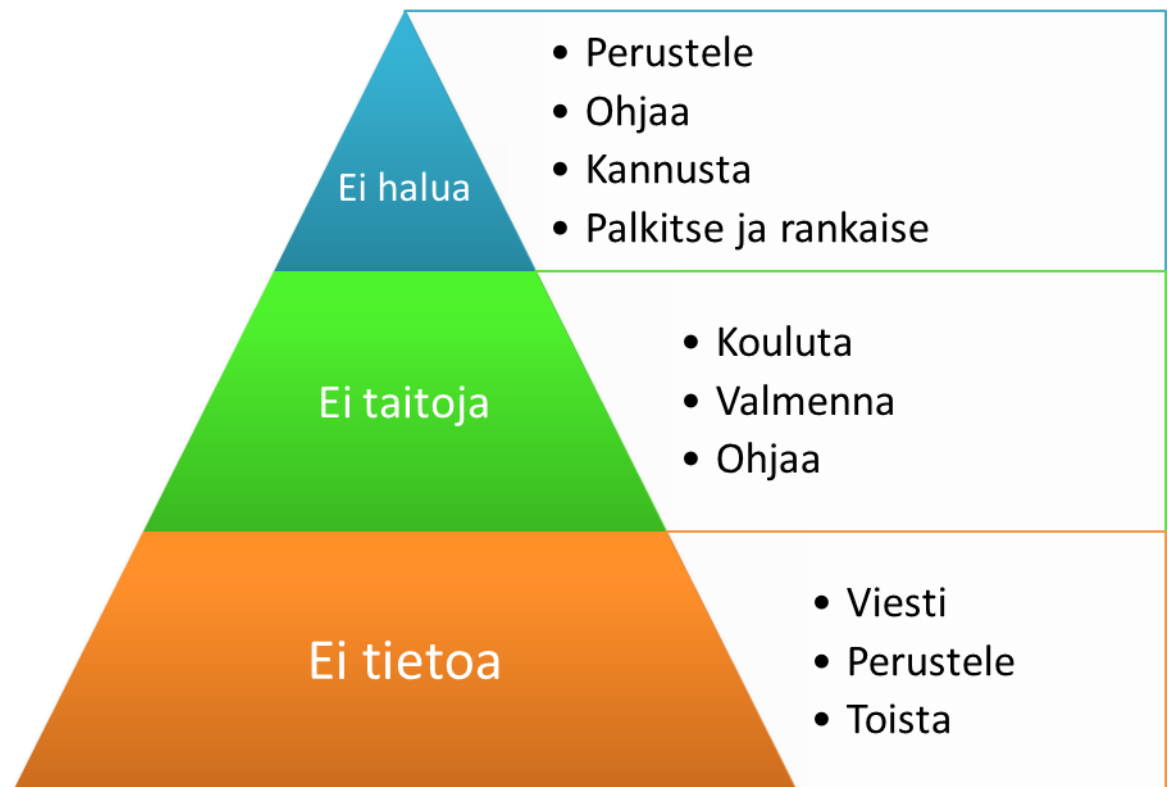
Työntekijöillä on myös tapana vastustaa muutoksia, elleivät he ole itse päässeet osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja saattaneet sitä alulle. Tunne siitä, että työntekijälle on tapahtumassa jotain, mitä hän ei ole itse päättänyt tekeä työntekijän olon uhatuksi. Muutoksia vastustetaan varsinkin niissä tapauksissa, kun heitä tai heidän toimintatapojaan pyritään muuttamaan. (Vihelä 2008, 42-43.) Muutosvastarintaa voidaan myös hyödyntää muutoksessa, sillä sen avulla voidaan tarkastella suunniteltua muutosta kriittisesti, samalla estäen muutosta etenemästä väärään suuntaan. Muutosvastarinnan kautta esille voi nousta näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää muutosprosessissa ja parantaa muutoksen lopputulosta. (Aarnikoivu 2008, 166.)

Työntekijät yleensä suhtautuvat muutoksiin itsekkäästi, eivätkä ole kykeneviä näkemään muutosta organisaation hyvinvoinnin ja kannattavuuden kannalta. Työntekijät ajattelevat muutosta vain omalta kannaltaan ja ovat huolissaan siitä, sillä he eivät tiedä miten se tulee vaikuttamaan heidän työnsä tulevaisuuteen. Muutoshankkeen johtohenkilöiden on oltava erittäin sinnikkäitä, jotta toivotut muutokset saadaan yrityksessä aikaiseksi. (Vihelä 2008, 42.)

Kuvion 2 mallin mukaisesti muutosvastarinta voi saada alkunsa siitä, ettei työntekijöillä ole tietoa. Tiedon puuttuessa esimiehen tulee korostaa toiminnassaan viestimistä, tiedottamista ja perustelemista, sekä muistaa toistaa asiat. Muutosvastarinnan syntyessä taidon puutteesta, esimiehen on syytä pyrkiä kouluttamaan, valmentamaan ja ohjaamaan henkilöstöä. Mahdollista myös on, että muutosvastarinta syntyy pelkästään työntekijöiden haluttomuudesta muuttua. Esimiehen on pyrittävä kitkemään haluttomuus pois työyhteisöstä motivoimalla ja perustelemalla tulevaa muutosta. Esimiehen on myös ohjattava muutoksen kulkua, samalla kannustaen henkilöstöä. Onnistumisien esille nostaminen ja palkitseminen on hyvä tapa kannustaa henkilöstöä. Esimiehen tulee myös puuttua sellaiseen

toimintaan, joka on ristiriidassa muutoksen tavoitteiden kanssa, samalla vaatien työntekijöitä kulkemaan aktiivisesti muutosta kohti. (Aarnikoivu 2008, 172.)

Mattila (2008, 84-85) on samaa mieltä onnistumisten esille nostamisen ja palkitsemisen lisäksi myös huomioinnin ja palkintojen tasapuolisuudesta. Onnistumisten esille nostamisen ja niiden näkyvän palkitsemisen kautta voidaan huomata, että yleinen tyytyväisyys paranee. Muutoksen kautta työn luonne muuttuu, ja työntekijä voi mahdollisesti kokea sen aikaisempaa mielenkiintoisemmaksi. Työntekijät usein kokevat myös suurta tyydytystä huomatessaan olevansa työpaikan kehityksen kärjessä, ja omalta osaltaan johtamassa muutoksen käyttöönottoa. (Mattila 2008, 84-85.)



Kuvio 2. Muutosvastarinnan tasot (Aarnikoivu 2008, 173.)

Muutokseen suhtautumista tarkasteltaessa voidaan huomata se, että esimiehet suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Johtotehtävissä olevat henkilöt usein ovat odottaneet muutosta ja he näkevät muutoksen mahdollisuutena kehittää organisaation toimintaa ja ratkaista olemassa olevia ongelmia. Työntekijät kokevat muutoksen tulevan nopeasti, ja se häiritsee heidän työntekeään luoden ongelmia. Syy siihen, minkä takia tällaiset asennot pääsevät syntyään on yleensä se, että johtotehtävissä olevat henkilöt ovat olleet muutoksessa mukana jo suunnitteluvaiheessa, ja päässeet vaikuttamaan muutokseen omien ehdotustensa kautta. Työntekijät puolestaan eivät ole päässeet mukaan muutoksen

alkuvaiheessa, vaan heitä usein informoidaan muutoksesta liian myöhään, jonka lisäksi informoitua tietoa annetaan liian vähän. (Vihelä 2008, 44-45.)

Muutosvastarinta voidaan kuitenkin jakaa neljään eri muutosvastarinnan muotoon. Muutosvastarinta voi olla työntekijästä itsestään tulevaa vastustusta uudistuksia kohtaan. Tämän kaltainen muutoksen vastustaja kokee olonsa ahdistuneeksi ja uhatuksi muutoksen edessä. Tuntemuksen voivat olla peräisin aikaisemmin tehdyistä epäonnistuneista muutoksista tai muista negatiivisista traumaista. Tämän tyyppinen ihminen tarvitseekin mahdollisimman paljon tukea esimieheltä, sillä tuen pois jättäminen saattaa lamauttaa työntekijän toimintakyvyn täysin. (Vihelä 2008, 47.)

Muutosvastarinta voi olla myös ihmisjoukon muodostama, jolloin moni samoin ajatteleva ihminen muodostaa itselleen kuin vertaistukiryhmän. Ihmiset luovat organisaatiossa ryhmän, joka pyrkii säilyttämään asiat aikaisemmin jo tutussa tilanteessa. Työntekijöiden jopa tehdessä eri tehtäviä ja toimien itsenäisesti, he todellisuudessa toimivatkin kokonaisuutena ryhmän tahdon mukaisesti. Kun muutos kohdistuu erityisesti ryhmän yhteiseen toimintaan, ja ryhmä kokee olonsa uhatuksi, syntyy muutosvastarintaa yksilö- ja ryhmätasolla. (Vihelä 2008, 47-48.)

Muutosvastarinta voi johtua myös siitä, että työntekijät kokevat muutoksen olevan epävarmalla pohjalla. Työntekijät saattavat kokea ahdistusta muutosta kohtaan, sillä tiedostetaan se, että muutoksen läpiviemiseksi vaaditaan isoja kehitysaskelaita yksilöinä ja organisaationa. Jokaisen työntekijän on pyrittävä muokkaamaan vanhoja ajatusmalleja ja toimintatapojaan siten, että ne toimivat paremmin yhteen muutoksen kautta saavutettavien toimintojen kanssa. (Vihelä 2008, 48.)

Muutosvastarinnan esiintyminen ei aina ole lähtöisin halusta vahingoittaa muutoksen toteutumista, vaan se voi myös viestiä siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen. Työntekijä saattaa haluta organisaation ja muutoksen menestystä, vaikka suhtautuisi muutokseen kriittisin ottein. Reagoimalla muutokseen työntekijä osoittaa kiinnostustaan tulevaisuutta ja organisaation menestystä kohtaan, samalla ilmaisten oman näkökantansa ja tunteensa muutoksesta. (Aarnikoivu 2008, 166.)

Muutosvastarinta voi ottaa erilaisen muodon riippuen monen yhteisen tekijän summasta, mutta suurin osatekijä on ehdottomasti henkilön persoonallisuus. Muutosvastarinta esiintyy usein sanallisella tasolla, josta sen on voimistuessaan mahdollista edetä tekoihin. Muutosvastarinnan esiintymismuodot ihmisissä voidaan yleensä jakaa neljään kategori-

aan: irtaantumiseen, samaistumattomuuteen, epävarmuuteen suunnasta ja pettymiseen. (Aarnikoivu 2008, 167.)

Muutosprojektista irtaantuminen näkyy työntekijässä muutokseen sitoutumattomuutena. Irtantuneet työntekijät tekevät asiat niin kuin ennenkin ja asennoituvat muutokseen sillä periaatteella, ettei se koske heitä. He välttelevät muutosta ja siitä puhumista olemalla mahdollisimman huomaamattomia. Työntekijät voivat olla myös samaistumatta muutokseen. Heille ominaisia piirteitä on aikaisempien toimintatapojen muistelu ja niiden mukaan toimiminen. He ovat uusia asioita vastaan ja tuntevat olonsa kurjaksi muutoksessa. Aarnikoivu 2008, 167-168.)

Työntekijät saattavat olla myös epävarmoja siitä suunnasta, johon muutos on menossa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät tuntevat olonsa hämmentyneiksi ja kyselevät jatkuvasti ohjeita siitä, mitä heidän tulisi tehdä. He keskittyvät väärin asioihin muutoksessa, sillä heidän on vaikea priorisoida asioita. Epävarmat työntekijät myös varmistelevat jatkuvasti, eivätkä osaa olla oma-aloitteisia. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Pettyneiden työntekijöiden käyttäytymisessä on havaittavissa vihaa ja negatiivisuutta. He ovat jatkuvasti närkästyneitä työpaikalla ja ovat asennoituneet kielteisesti muutoksen tulevaisuuteen. He voivat myös yrittää sabotoida muutosta, mikäli saavat siihen tilaisuuden, samalla pyrkien tuottamaan muille työyhteisön jäsenille pettymyksiä. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Muutosvastarintaa ja sitä miten siihen tulee reagoida, on käsitelty jo useasti aiemmissa kappaleissa, aina aiheeseen liittyvässä kontekstissa. Tässä kappaleessa kiteytetäänkin hyvin keinot, joilla sitä on hyvä hallita ja pyrkiä käyttämään muutosvastarintaa voimavarana muutoksen aikana. Kappaleessa käsitellään myös sitä, miten voidaan ehkäistä mahdollisesti syntyviä haitallisia vaikutuksia, joita muutosvastarinta voi tuoda tullessaan.

Muutosvastarinnan vähentämiseen voidaan käyttää eri keinoja (Lee.):

- Kutsu työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun pyytämällä heiltä ehdotuksia muutokseen liittyen ja liittämällä ne muutokseen.
- Tee selväksi, miksi muutos on tärkeä saada aikaiseksi, keskustelemalla ja kirjoittamalla asiasta.

- Käsittele työntekijöiden tarpeita muutoksen aikana, ja samalla puutu vain siihen, mikä on tarkoitus muuttaa. Keskity siihen, että työilmapiiri ja yhteiset toimintatavat eivät häiriinny liikaa.
- Pyri tekemään muutoksen kulusta joustava, jotta työntekijöillä on aikaa omaksua uudet toimintatavat ja löytää oma paikkansa muutoksen aikana.
- Ole avoin ja rehellinen alaisillesi.
- Älä anna työntekijöille mahdollisuutta palata muutosta edeltävään aikaan, sillä jos organisaatio ei ole valmis muutokseen, älä paljasta tai käynnistä muutosta.
- Muista keskittyä jatkuvasti muutokseen positiivisesti nostamalla esille sen tuomia hyviä asioita.
- Tarjoa koulutusta, joka kehittää perustaitoja prosessitaitojen sijaan.

3 Produktin toteutus

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai toiminnan järjestämistä. Toimialasta riippuen se voi olla ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohjeistus tai opastus, kuten esimerkiksi ympäristöohjelma tai perehdyttämisopas. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla myös jonkin tapahtuman, kuten konferenssin tai näyttelyn, toteutus. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa vihkona, oppaana tai kotisivujen muodossa. Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä kohderyhmä, jolle se on suunniteltu. Onnistuneessa toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää, että siinä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda yrityksen tarpeita vastaava muutosjohtamisen opas, joka auttaa toimistopäälliköjä oppimaan lisää muutoksen johtamisesta, sekä toimii heidän tukena muutoksen läpiviemisessä.

Yrityksen nykyisen muutosjohtamisen tason selvittämiseksi haluttiin kuulla toimistopäälliköiden mielipiteitä muutosjohtamisen eri osa-alueista. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastatteluissa saadaan niihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tietoa siitä, mikä koetaan tärkeäksi muutosjohtamisen saralla ja mitä aihealueesta tiedetään. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30-31.)

3.1 Muutosjohtamisen taso organisaatiossa produktin tekohetkellä

Muutosjohtamisen opas sai alkunsa tekijän lähestyessä yritystä tiedustelemalla mahdollisuuksista suorittaa opinnäytetyö. Yritys ehdotti tekijälle aihealueeksi muutosjohtamista, korostaen muutosjohtamisen tärkeyttä. Aiheen ollessa yritykselle ajankohtainen ja tekijälle kiinnostava, sovittiin työ tehtäväksi muutosjohtamisesta.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda Yritys Y:n toimistopäälliköiden käyttöön muutosjohtamisen opas, jonka avulla he voivat viedä muutokset onnistuneesti läpi tilanteesta riippumatta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi muutosjohtamisen opas Yritys Y:n käyttöön. Erityistavoitteena yritys pyysi opinnäytetyön keskittyvän muutosjohtamisessa niihin aihealueisiin, jotka olivat relevantteja keskijohdolle. Tämän vuoksi produktin lopputulos on rajattu koskemaan toimistopäälliköiden tarpeita.

Muutosjohtamiseen perehtyneitä henkilöitä ei Yritys Y:ssä ole, ja toimistopäälliköiden tieto aiheesta perustui lähinnä erillisiin koulutuksiin. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, etteivät

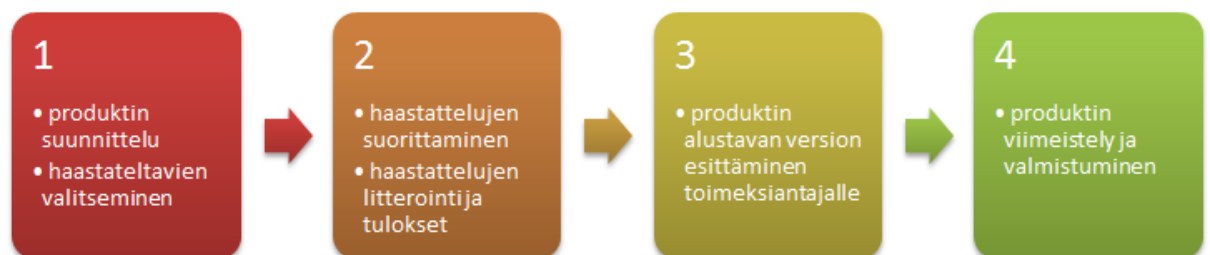
kaikki toimistopäälliköt olleet kuitenkin päässeet koulutustilaisuuksiin. Muutosjohtamista pyrittiin käsittelemään työssä mahdollisimman useasta näkökulmasta, sillä muutosjohtamisen osaamisen taso oli hyvin vaihteleva, riippuen saadun koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen määrästä.

Toimeksiantaja ei antanut aikataulua produktin tuottamiselle. Aiheesta ja opinnäytetyöstä sovittiin hyvissä ajoin yrityksen kanssa, jonka johdosta työlle ei sovittu vielä valmistumisaikaa. Tekijän aikataulutavoitteet tulivat aikataulullisista syistä; vuoteen 2015 mennessä muut opinnot oli suoritettu, jonka ansiosta opinnäytetyön tekemiselle jäi aikaa. Työn valmistumisen takaraja oli siis keväällä 2015.

Tekijä on asettanut tiettyjä tavoitteita produktille; hän pyrkii toteuttamaan toimistopäälliköiden käyttöön sopivan ja helposti lähestyttävän muutosjohtamisen oppaan. Toimistopäälliköiden oppimisen helpottamiseksi opas on pyritty tekemään mahdollisimman helposti luettavaksi, sisäistettäväksi ja hyödynnettäväksi arjen muutosjohtamisessa.

3.2 Muutosjohtamisen oppaan laatimisen kuvaus

Muutosjohtamisen opas on jaoteltu neljään eri vaiheeseen, jotka on asetettu lineaarisesti jatkumoksi tekoprosessin selkeyttämiseksi. Käytännössä vaiheet ovat olleet kuitenkin osittain päällekkäisiä, ja niitä on toteutettu samanaikaisesti. Muutosjohtamisen oppaan laatimista kuvaa kuvio 3.



Kuvio 3. Produktin vaiheiden kuvaus

Ensimmäisessä produktin vaiheessa suunniteltiin oppaan tekemistä, sekä valittiin haastateltavat henkilöt. Suunnitteluvaiheessa aikataulu tuli selväksi, ja produktin tulisi olla valmis vuoden 2015 huhtikuun loppuun mennessä. Tekijä uskoi saavansa työn valmiiksi asetetun aikataulun puitteissa, sillä haastattelut saatiin aikataulutettua erinomaisesti yrityksen edustajien kanssa.

Produktin sisältöä suunniteltiin kokonaisuudessaan jo teoreettista osuutta kirjoitettaessa. Toimeksiantajan ohjeistuksen mukaisesti tekijä suunnitteli produktin sisällöksi muutosjohtamisen oppaan, joka keskittyy erityisesti keskijohdolle olennaisiin aihealueisiin. Toimistopäällikkö on jatkuvasti henkilöstön kanssa tekemisissä muutostilanteessa ja oppaassa pyrittiin käsittelemään muutosjohtamista enemmän ihmisläheisesti kuin projektilähtöisesti.

Haastatteluun valittiin kolme ihmistä heidän taustojensa sekä toimipisteidensä erilaisuuden perusteella. Haastateltavat toimistopäälliköt olivat kaupunki A:sta, olivat kaupunki B:sta ja olivat kaupunki C:sta. Paikkakunnan valinta perustui siihen, kuinka helppo tekijän oli matkustaa paikkakunnalta toiselle. Yhdellä toimistopäälliköllä oli useiden vuosien kokemusta myyntialalta, ja hän oli toiminut useissa eri myynti-, koulutus- ja esimiestehtävissä. Toisella toimistopäälliköllä oli puolestaan peruskoulutausta, ja hän oli noussut yrityksen sisällä toimistopäällikön virkaan vain muutama vuosi sen jälkeen, kun hän oli aloittanut yrityksessä myyntineuvottelijana. Kolmas haastateltava oli näiden kahden edellä mainitun haastateltavan väliltä kokemuksensa ja koulutuksensa kannalta. Näillä valinnoilla haettiin monipuolista näkökulmaa muutosjohtamiseen, sekä pyrittiin kartoittamaan toimistopäälliköiden yleinen osaaminen muutosjohtamisesta.

Toisessa produktin vaiheessa suoritettiin haastattelut niihin valittujen henkilöiden kanssa. Haastatteluiden tavoitteena oli saada kuva siitä, kuinka perehtyneitä nykyiset toimistopäälliköt ovat muutoksen johtamisen saralla. Haastatteluissa haluttiin myös ottaa selvää siitä, mitkä ovat toimistopäälliköiden heikkoudet ja vahvuudet muutostilannetta johdettaessa. Työhön haastateltiin kolmea eri ihmistä kolmelta eri paikkakunnalta, joista jokainen edusti koko toimistonsa tapaa johtaa muutosta.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on useita, mutta niitä kaikkia yhdistää se, että tarkoituksena on saada kirjoittamatonta faktatietoa tai halutaan ymmärtää, miten ihmisten henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat heidän toimintaansa. Haastattelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: strukturoituun, puolistrukturoituun ja syvähaastatteluun. Työssä tekijä valitsi käytettäväksi puolistrukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun, jossa haastattelija määrää kysymykset, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin ja mahdollisesti jopa ehdottaa omia kysymyksiään. Teemahaastattelu on erittäin tehokas tutkimusmenetelmä, ja sen suurimpana voimavarana on mahdollisuus ohjata haastattelun kulkua, samalla antaen haastateltavalle vapaat kädet vastata kysymykseen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104-105.)

Syynä teemahaastattelun valinnalle oli, että se rajoittaa vastaajaa riittävästi samalla antaen mahdollisuuden vastata kysymykseen omin sanoin. Tekijän mielestä strukturoitu haastattelu rajoittaisi liikaa vastauksia, kun taas syvähaastattelu saattaisi olla liian haastava haastateltavan näkökulmasta. Olennaista haastatteluissa oli, että haastateltaessa saadaan nostettua esille kaikki muutosjohtamiseen liittyvät osa-alueet, jotka koskettavat toimistopäällikköjä. Haastatteluja varten tehtiin teorian pohjalta teemahaastattelurunko (Liite 2.). Haastattelurungon tavoitteena on olla helposti lähestyttävä ja kysymysten asettelultaan yleispiirteinen. Tämän ansiosta sillä voidaan haastatella kaikki siihen valikoituneet henkilöt taustasta riippumatta.

Teemahaastattelut suoritettiin viikon 13 aikana maaliskuussa 2015. Haastatteluille varattiin etukäteen aika ja konferenssihuone, ja haastateltavien kanssa keskusteltiin etukäteen haastattelun aiheesta ja sen tavoitteista. Haastattelut äänitettiin, jotta haastatteluaineisto saataisiin muuttumattomana litteroitavaksi ja analysoitavaksi.

Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin tunti, ja ne pidettiin yrityksen lähes äänieristetyissä tiloissa. Haastatteluajankohdasta käytiin keskusteluja tekijän ja yrityksen välillä ja ne varattiin etukäteen molemmille osapuolille sopivaan aikaan. Molemmipuolisen jousittamisen ja hyvän kommunikoinnin ansiosta ajat saatiin sopimaan yhteen ilman, että se tulisi viivyttämään opinnäytetyön valmistumista. Haastattelut kestivät 30 – 45 minuuttia. Haastatteluille varattu aika riitti erinomaisesti siihen, että haastateltavien näkemykset ja kokemukset muutosjohtamisesta saatiin käytyä rauhassa läpi. Haastattelujen suorittamisen jälkeen tekijä litteroi haastatteluäänitteet ja teki omat muistiinpanonsa niiden pohjalta.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää Yritys Y:n toimistopäälliköiden tietämys muutosjohtamisesta sekä mahdolliset ongelmakohdat muutosta toteutettaessa. Haastatteluiden oli tarkoitus antaa tekijälle tietoa siitä, mitä muutosjohtamisesta tiedetään entuudestaan, mitkä ovat sen vahvuusalueet ja mistä muutosjohtamisen osa-alueesta tarvitaan lisää tietoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että vahvuudet olivat lähinnä muutosviestinnässä. Muutospaineiden havaitseminen, muutokseen valmistautuminen sekä muutoksen vaikutus työntekijään olivat aiheita, jotka todettiin haastavimmiksi haastattelujen pohjalta. Tarkkoja ongelmakohtia muutosjohtamisessa ei kuitenkaan havaittu, eivätkä haastateltavat osanneet nostaa esille suuria muutosjohtamisen ongelmia. Produktia tehdessä tekijä on pyrkinyt käsittelemään enemmän niitä muutosjohtamisen osa-alueita, jotka haastattelujen pohjalta osoittautuivat haastavimmiksi.

Haastattelu todettiin sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi muutosjohtamisen oppaan tekemiseen. Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan kuitenkin harkita, sillä haastattelut lokset ovat peräisin ihmisten henkilökohtaisista käsityksistä ja mielipiteistä. Muutosjohtamisen oppaan kannalta olennaista oli, että saadaan laaja-alaisesti tietoa henkilöiltä, jotka ovat keskijohdon tehtävissä. Haastatteluun valittujen henkilöiden määrää voidaan myös miettiä kriittisesti. Kolmen henkilön haastattelumäärä ei välttämättä olisi riittänyt kuvaamaan koko yrityksen toimistopäälliköiden tietotasoa ja tarpeita muutosjohtamisesta. Aikataulullisista syistä sekä välimatkojen suuruuden takia, haastateltavat valittiin tarkoin kuvaamaan mahdollisimman useaa eri näkökulmaa muutosjohtamisesta yrityksen sisällä.

Kolmannessa produktin vaiheessa produktin alustava versio lähetettiin toimeksiantajalle sähköpostitse, samalla pyytäen perehtymään siihen, sekä antamaan mahdollisia kommentteja ja ehdotuksia työn parantamiseksi. Tekijä lähetti alustavan version muutosjohtamisen oppaasta toimeksiantajalle. Opas lähetettiin myös toimeksiantajan esimiehelle, joka oli pyytänyt nähdä produktin. Produkti lähetettiin hyvissä ajoin, jotta siihen perehtymiseen oli hyvin aikaa.

Toimeksiantajan perehdyttyä produktiin, käytiin keskusteluja siitä, miten työtä voitaisiin mahdollisesti muokata. Produktin ulkoasu ja sisältö sai toimeksiantajalta paljon positiivisia kommentteja. Kaikki käsitellyt aihealueet koettiin tarpeellisiksi ja niitä oli toimeksiantajan mukaan käsitelty hyvin. Produktiin toivottiin kuitenkin hieman lisää painotusta muutostilanteissa tapahtuneiden onnistumisten esille nostamisesta, ja sen vaikutuksista työilmapiiriin.

Lopullinen muutosjohtamisen opas muodostui teorian, haastattelujen ja toimeksiantajan kommenttien avulla Yritys Y:lle. Viimeisessä produktin vaiheessa viimeisteltiin oppaan sisältö ja ulkoasu. Toimeksiantajan antamat parannusehdotukset lisättiin teorian pohjalta. Muutosjohtamisen opas luotiin sähköiseksi tiedostoksi, joka on mahdollista tulostaa paperiversiona. Tässä formaatissa opas on helppo levittää jokaiseen Yritys Y:n toimipisteeseen.

Muutosjohtamisen oppaasta (Liite 3.) voi havaita, että se on jaettavissa neljään eri pääkokonaisuuteen: muutosta edeltävään aikaan, muutoksenjohtamiseen, muutokseen työntekijän näkökulmasta ja muutosvastarintaan. Muutosjohtamisen eri aiheita on käsitelty ensin teoreettiselta pohjalta, jonka jälkeen aihetta on selkeytetty toimialalle yleisiä esimerkkejä ja kuvioita käyttäen.

Muutosjohtamisen oppaan alussa käydään läpi muutokseen johtavia asioita, eli muutos-paineita. Muutospaineet jaetaan kahteen eri luokkaan: ulkoisiin ja sisäisiin muutospainei-siin. Muutokseen varautumista käsitellään ensin kokonaisuutena, jonka jälkeen muutok-seen valmistautuminen jaetaan kahteen eri luokkaan: muutoksessa vaikuttajiin ja muutok-sen kohteisiin. Muutosta edeltävän ajan kokonaisuus muodostuu näistä aiheista.

Muutosjohtamisen kokonaisuus alkaa eri lähestymistapojen käsittelyllä. Muutosjohtamisen perusteluvuussa kerrotaan, kuinka muutos perustellaan ja miten sitä on mahdollista läh-teä johtamaan. Muutoksen johtaminen on jaettuna neljään eri vaiheeseen: valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja vakiinnuttamisvaiheeseen. Muutoksen johtamisen vaiheita on käsitelty pääpiirteisesti, sillä muutosjohtamisen oppaan kohdeyleisön osaaminen aiheesta on vahvalla pohjalla saatujen haastattelutulosten perusteella. Muutosjohtamisen tasojen käsittelyyn paneuduttiin hieman syvemmin. Tasot eriteltiin parannukseen, uudistukseen ja muodonmuutokseen. Jokaista muutoksen tasoa käsiteltiin erikseen sekä niitä vertailtiin keskenään. Tavoitteena oli saada toimistopäällikkö havaitsemaan eri muutoksen tasot, sekä kehittää hänen tietämystään siitä, kuinka tietyn tasoisessa muutoksessa tulee toimia.

Työntekijän näkökulmasta muutosta tarkastellaan ensin työympäristön peruselementtien kautta. Kappaleessa käsitellään kolmea eri tekijää: rehellinen viestintä, työn arvostus ja vastuun antaminen. Kolmen perustekijän kautta muutoksesta saadaan positiivinen koke-mus työntekijälle. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen nähdään hyvin ryhmäkeskeise-nä toimintana. Yhdessä muutoksen tekeminen, ryhmähengen tärkeys ja tasapuolinen työntekijöiden huomiointi sekä palkitseminen nousevat kappaleessa esille tärkeinä piirtei-nä henkilöstön sitouttamisessa. Muutosta katsottaessa alaisten silmin, voidaan todeta tunnetilojen kaari, jonka jokainen työntekijä kokee muutoksen aikana henkilökohtaisesti. Tavoitteena on saada lukijalle kyky havainnoida tunnetiloja muutostilanteessa, sekä antaa käsitys siitä, kuinka niihin on reagoitava.

Muutosvastarintaa lähdetään purkamaan käsitteen selittämällä, samalla nostaen esille myös muutosvastarinnan mahdollisen positiivisen puolen. Muutosvastarinnan syyt on jaet-tu kolmeen eri lajiin: tiedon, taidon ja halun puutteeseen. Jokaista muutosvastarinnan syy-tä käsitellään ja niihin tarjotaan ratkaisuvaihtoehtoja, kuinka muutosvastarinta saadaan taltutettua. Muutosvastarinnan näkyminen työyhteisössä vaihtelee henkilöstä riippuen. Työssä käsiteltiin neljää eri ihmistyyppiä ja heidän tapojaan toimia muutoksessa. Tarkoi-tuksena on antaa lukijalle taidot tunnistaa eri muutosvastarinnan muodot, jonka ansiosta niihin voidaan reagoida tarkoituksen mukaisesti.

”Menestyksellinen projektiosaaminen ja asiantunteva muutosjohtaminen ovat taitoja, joita nykyajan työelämä tarvitsee.” (Pokela & Gallén 2014.) Muutosjohtamisen hallitseminen on yksi tärkeimmistä taidoista joita esimiehellä voi olla 2010-luvulla. Muutokset ovat aina olleet yritystoiminnassa läsnä, mutta niiden määrä ja tempo, jolla muutos on implementoitava, on lisääntynyt huomattavasti ajan myötä. Muutosjohtamisen hallinta voidaan katsoa olevan jatkuvassa määrin ajankohtainen ja kriittinen osa esimiehen johtamistaitoja.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön produktiksi tehty muutosjohtamisen opas on ehjä kokonaisuus keskijohdon käyttöön johdettaessa muutosta. Produktin teossa on pyritty hyödyntämään teorian tiedon lisäksi myös toimeksiantajan ohjeet sekä haastatteluista saadut tulokset. Muutosjohtamisen opas koostuu kaikista näistä lähteistä, ja sai lopullisen muotonsa opinnäytetyöprosessin edetessä. Tässä luvussa käydään läpi muutosjohtamisen oppaan onnistumista opinnäytetyön produktina, sekä arvioidaan tekijän oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

4.1 Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Muutoksen johtamisen opas on tehty kohdeyrityksen tarpeeseen. Opasta tehdessä on otettu huomioon toimeksiantajan toiveet produktin suhteen sekä sen sisältö on pyritty koamaan haastatteluiden tulosten pohjalta toimeksiantajalle sopivaksi. Produktille oli selkeä tarve kohdeyrityksessä. Yrityksen keskijohdon toimistopäälliköiden koulutustausta vaihtelee huomattavasti ja nykyinen muutosjohtamisen osaaminen perustui ajoittain vain yrityksen tarjoamaan koulutukseen.

Työtä voidaan hyödyntää yrityksen kohdeyleisön kesken erinomaisesti, sillä sen teoriapohja on rakennettu juuri toimistopäälliköiden tarpeiden mukaisesti keskittyen niihin muutosjohtamisen osa-alueisiin, joissa haastatteluiden pohjalta oli havaittavissa suurimpia heikkouksia. Lähtökohtana produktia toteutettaessa on ollut rakentaa kattava muutosjohtamisen opas kohdeyrityksen keskijohdon käyttöön. Valmista muutosjohtamisen opasta ei kuitenkaan pysty suoraan käyttämään muilla organisaation tasoilla, sillä siinä on pyritty keskittymään niihin muutosjohtamisen osa-alueisiin, jotka tukevat toimistopäälliköiden nykyistä osaamista parhaiten. Opas on kuitenkin mahdollista muuttaa käytettäväksi muissa johtotehtävissä lisäämällä siihen tietoa, joka katsotaan tehtävän kannalta tarpeelliseksi.

Teemahaastatteluista syntynyt haikka yritykselle oli lähes olematon. Haastatteluihin kului haastateltavien työaika puolesta tunnista 45 minuuttiin, mutta arjen työtehtäviin haastatteluilla ei esiintynyt havaittavia negatiivisia piirteitä. Haastateltavilla henkilöillä oli selkeä ymmärrys siitä, miksi heitä haastatellaan ja miten se vaikuttaa heidän toimintaansa. Riittävällä vuoropuhelulla kohdeyrityksen edustajien kanssa tekijä välttyi epäluuloisuuden esiintymiseltä haastateltavien henkilöiden keskuudessa.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana tekijä on oppinut hyödyntämään tehokasta ajanhallintaa ja tutkimusviestinnällistä kirjoittamista sekä toimeksiantajan ehdottaman aiheen kautta oppinut todella paljon myös muutosjohtamisesta. Opinnäytetyönaiheena muutosjohtamisen oppaan laatiminen produktina oli tekijälle mielenkiintoinen, sillä verrattuna määrällisen tutkimuksen tekemiseen tekijä koki oppivansa huomattavasti erilaisia asioita. Produktin tekemisen kannalta koko suoritusprosessin hallinta suunnittelusta toteutukseen oli tärkeää. Selkeän ja helposti lähestyttävän produktin aikaansaaminen oli haastavaa, mutta tekijä uskoo onnistuneensa siinä käytettyään esimerkkejä ja havainnollistavia kuvia apunaan tehokkaasti.

Opinnäytetyötä tehdessä sanonnan ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” todellinen merkitys aukesi tekijälle. Hyvän tietämystason hankinta aihealueesta, sekä kriittisesti rajatun teoreettisen viitekehyksen avulla oli helppo kirjoittaa produktia varten tarpeellinen teoriapohja. Tekemisen keskipisteenä olevan muutosjohtamisen oppaan sisältöön oli jatkuvasti keskityttävä, ja tehtävä päätöksiä siitä, mitkä teoreettiset kokonaisuudet ovat relevantteja kohdeyleisölle. Kokonaisuuden laajuus asetti haasteita tekijälle, ja ajoittain oli vaikeaa rajata työhön lisättävät kokonaisuudet.

Opinnäytetyön teoriapohjan näkökulma valittiin työhön erityisesti toimistopäällikön työn luonnetta mielessä pitäen. Kohdeyleisön ollessa Yritys Y:n toimistopäälliköt oli tärkeää huomioida työntekijän näkökulma muutostilanteessa sekä käsitellä muutosta myös omana ilmiönään. Tekijän mielestä muutosjohtajaa vastakkaisen osapuolen näkökulmien esille tuominen ja niiden korostaminen sekä muutostilanteen parempi ymmärrys auttavat muutosjohtajaa onnistuneesti implementoimaan muutoksen.

Työn teoriaosuutta olisi voitu käsitellä työntekijän näkökulman sijasta prosessin näkökulmasta. Tämän näkökulman tarkasteleminen teoriaosuudessa olisi auttanut muutoksen käsittämistä muutosprosessina. Produktissa haluttiin kuitenkin käsitellä asioita hyvin käytännön- ja ihmisläheisesti, jonka tekijä koki palvelevan kohdeyleisöä paremmin. Haastattelujen pohjalta oli todettavissa hyvä muutosprosessin hallinta, jonka seurauksena on myös mahdollista kiistellä siitä, kumpi lähestymistapa hyödyttää kohdeyritystä enemmän.

Vasta opinnäytetyötä tehdessä teoreettinen viitekehys -kuvio (Liite 1.) hahmottui lopulliseen muotoonsa. Viitekehyksen luominen oli tekijälle helppoa, sillä tekijä perehtyi aiheeseen syvällisesti ennen opinnäytetyön tekemistä, sekä hahmotti produktin kohdeyleisön

oleelliset muutosjohtamisen osa-alueet. Tekijä lähti hahmottelemaan viitekehystä täydellisistä kokonaisuuksista, jotka sitoutuvat toisiinsa muutoksen edetessä. Lopulliseen malliin sa viitekehys muodostui vasta, kun opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi. Kokonaisuuksille saatiin muodostettua alaotsikot, selventäen kokonaisuuden sisältöä.

Tekijän mielestä tehty muutosjohtamisen opas on toimistopäälliköiden hyödynnettäväksi käytännön- ja tarkoituksenmukainen. Opasta tehdessä oli tärkeää huomioida, että yrityksessä ei aikaisemmin ollut käytössä näin laajaa kokonaisuutta muutosjohtamisesta. Produktin lopputuloksessa pyrittiin käsittelemään asioita, jotka ovat aikaisempien koulutustilaisuuksien ja -materiaalien pohjalta lisätiedon tarpeessa. Valinnan seurauksena muutosjohtamisen kannalta oleellisempia asioita, jotka hallittiin jo paremmin työn kohdeyleisön keskuudessa, käsiteltiin vähemmän oppaan sisällössä.

Tekijän mielestä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät erinomaisesti. Muutosjohtamisen opas on mahdollista ottaa helposti käyttöön kohdeyrityksessä. Oppaan päivittäminen onnistuu helposti, mutta mikäli työ halutaan muuttaa yrityksen sisällä eri kohdeyleisölle sopivaksi, vaaditaan työhön mahdollisesti kokonaan uusien muutosjohtamisen osa-alueiden lisäämistä.

Aikataululliset tavoitteet saivat lopullisen muotonsa vasta opinnäytetyöprosessin aikana, ja yrityksen kanssa tehdyn erinomaisen yhteistyön ansiosta opinnäytetyön valmistuminen aikataulussa oli mahdollista. Produktin onnistumiselle asetettujen tavoitteiden määrittäminen oli tekijän mielestä haastavaa. Produktille asetettuihin tavoitteisiin päästiin hyvin. Tavoitteiden selkeytymistä edistivät toimeksiantajan antama aihe produktille, sekä tekijän selkeä ymmärrys siitä mitä toimeksiantaja tarvitsee produktilta. Tavoitteiden asettaminen tehtiin yrityksen tarpeiden pohjalta. Aikataululle sekä produktille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin hyvin. Tekijä pitää toiminnallisen opinnäytetyön suorittamista mieluisampana opinnäytetyön vaihtoehtona, sillä siinä yhdistyvät sopivasti tutkimuksen tekeminen, yrityksen kanssa työskentely. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekijä koki pääsevänsä myös vapaammin kirjoittamaan aiheesta produktin muodossa.

Lähteet

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos. Helsinki.

Green Mike. 2007. Change management masterclass: a step by step guide to successful change management. MPG Books Ltd. Great Britain.

Juppo V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Luettavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf. Luettu: 19.2.2014

Järvinen P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Kilpiä T. & Kvist H. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Lohja.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Vastapaino. Tampere.

Lee S. Managing Resistance to Change. Business Improvement Architects. Luettavissa: <http://www.bia.ca/articles/chng-managing-resistance.htm>. Luettu: 10.3.2014

Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen abc ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 19.2.2014

Mattila P. 2008. Otollinen tilaisuus. Talentum. Helsinki

Moisio V. 2010. Arjen johtaminen Käytännön esimiestyötä. Infor. Helsinki.

Neils J. & Neston J. 2008. Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations. Second edition. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Pekkala H. 2007. Muutosjohtaminen – pääosassa ihmiset. Aalto-yliopisto. Luettavissa: <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/Hanna%20PekkalaDA2.pdf>. Luettu: 22.2.2015

Pokela A. & Gallén T. 2014. Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: www.oamk.fi/epooki/2014/projekti-ja-muutosjohtamiseen-liittyvan-osaamisen-kehittaminen-tyossa-ja-opetuksessa/. Luettu: 1.5.2015

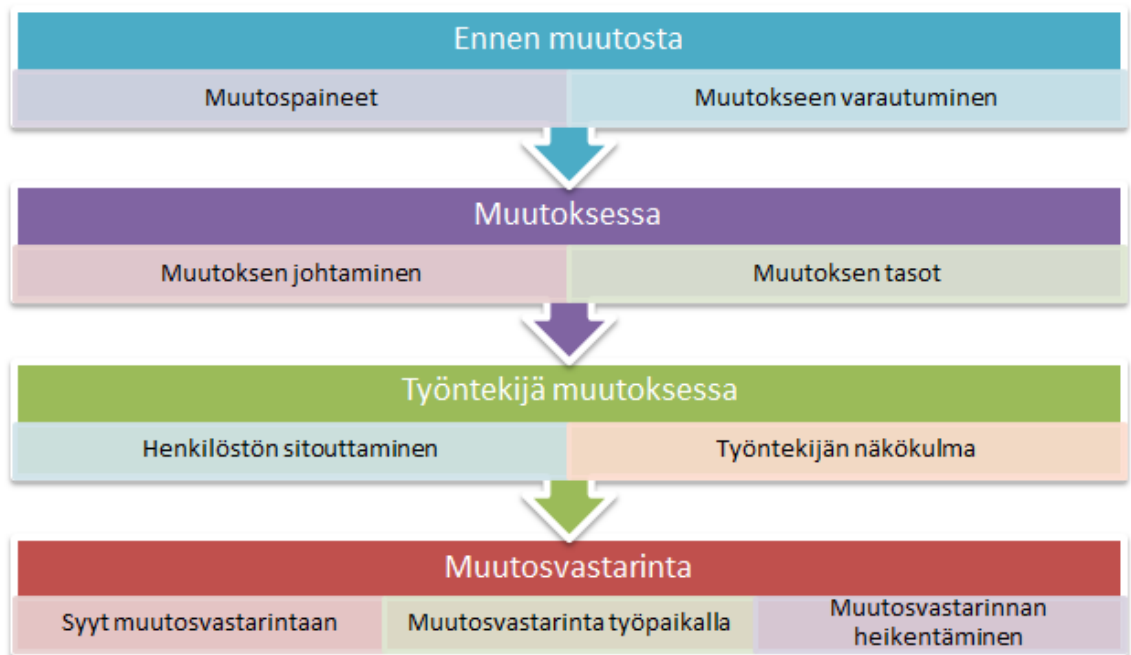
Tammi O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Keva. Luettavissa: https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9115_Esimies_tukee_muutoksessa.pdf. Luettu: 8.3.2015

Vihelä J. 2008. Päätöksentekijöiden muutosvastarinta julkisissa organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79686/gradu03073.pdf?sequence=1>. Luettu: 9.3.2014

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teoreettinen viitekehys



Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko muutosjohtamisen oppaan laatimista varten käytäviä haastattelujen pohjaksi

- Muutoksen merkitys
- Muutospaineet
- Muutokseen varautuminen
- Toiminta erikokoisissa muutoksissa
- Työntekijöiden huomioiminen
 - Osallistaminen
 - Valmennus
- Muutos työntekijän näkökulmasta
 - Muutosvastarinta
 - Syyt
 - Muodot
 - Heikentäminen ja hyödyntäminen

Liite 3. Muutosjohtamisen opas

Salainen